



Ministerie van Justitie en Veiligheid



# Jaarrapportage 2024



JenV **ACADEMIE**

*brengt je samen verder*

# Voorwoord

## Groei, innovatie en samenwerking

**Het jaar 2024 zal altijd in onze herinneringen blijven staan als het jaar waarin onze inspanningen ten volle werden beloond. Het was een jaar van groei, innovatie en samenwerking, waarin we onze doelen niet alleen bereikten, maar ook overtroffen.**

De deelname aan het leeraanbod was ongekeerd hoog, wat duidelijk aantoonde hoeveel waarde onze medewerkers hechten aan continu leren en ontwikkelen. De evaluatiecijfers die we hebben behaald spreken boekdelen: ze reflecteren niet alleen de kwaliteit van onze programma's, maar ook de toewijding en passie van onze deelnemers en docenten.

De hoogtepunten van 2024 waren de ontwikkeling van de opleiding beleid en de leergang faciliterend leiderschap en niet te vergeten de voltooiing van het EU-programma. Een uniek programma, inclusief een educatief spel dat leren op een speelse en interactieve manier mogelijk maakt.

Bovendien hebben we met het thema 'Lef tonen en het anders durven doen' een prachtig

evenement georganiseerd voor de opening van het academisch jaar.

Na een warm pleidooi voor een leven lang leren door Emine Özyenici zijn we met keynote sprekers Mark Frequin en Erik Pool en drie panelleden gedoken in de theorie en wat er gebeurt wanneer je de ruimte krijgt, leiderschap toont en je morele kompas volgt in de praktijk.

Een ander belangrijk hoogtepunt voor de JenV Academie was de inrichting van het Opdrachtgeversberaad (OGB). De Academie had de wens om het opdrachtgeverschap duidelijker te beleggen in de organisatie. Immers de Academie ondersteunt de organisatie met passend leeraanbod, de opdracht daartoe komt vanuit de organisatieleiding. Dit initiatief werd omarmd door de kleine Bestuursraad (kBR) en



Lennert den Breems en Lucinda Miedema, JenV Academie

wij zijn verheugd met een vertegenwoordiging vanuit de hele organisatie, zowel uit de kleine Bestuursraad (kBR), Directoraat-Generaal's (DG's) en de uitvoeringsorganisaties.

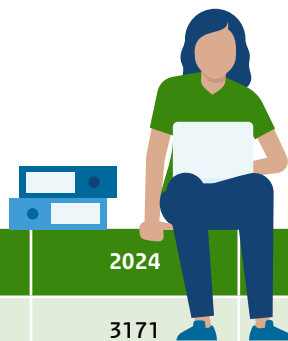
Kortom: de JenV Academie kijkt met trots en dankbaarheid terug op 2024 en blijft met vertrouwen en enthousiasme vooruitkijken naar de toekomst. Samen blijven we bouwen aan een sterkere organisatie, één leerstap tegelijk.

# Inhoudsopgave

|   |    |
|---|----|
| Voorwoord                                       | 2  |
| <b>1</b> Jaaroverzicht JenV Academie 2024       | 4  |
| <b>2</b> Opening Academisch jaar                | 5  |
| <b>3</b> Ambtelijk Vakmanschap                  | 6  |
| <b>4</b> Opleiding Beleid                       | 7  |
| <b>5</b> Leiderschap en Organisatieontwikkeling | 9  |
| <b>6</b> Lunchlezingen en Masterclasses         | 11 |
| <b>7</b> Maatwerk – Leertrajecten op aanvraag   | 12 |

# 1. Jaaroverzicht

Deelname aan leeraanbod neemt in 2024 toe, mede door betere communicatie over de mogelijkheden.



| Deelnemers     | 2023 | 2024 | Toename |
|----------------|------|------|---------|
| Inschrijvingen | 1912 | 3171 | 60%     |
| Deelgenomen    | 1543 | 2021 | 76%     |

## Lunchlezing

Echt Nep!:  
**335**

Samenwerken met je brein:  
**502**

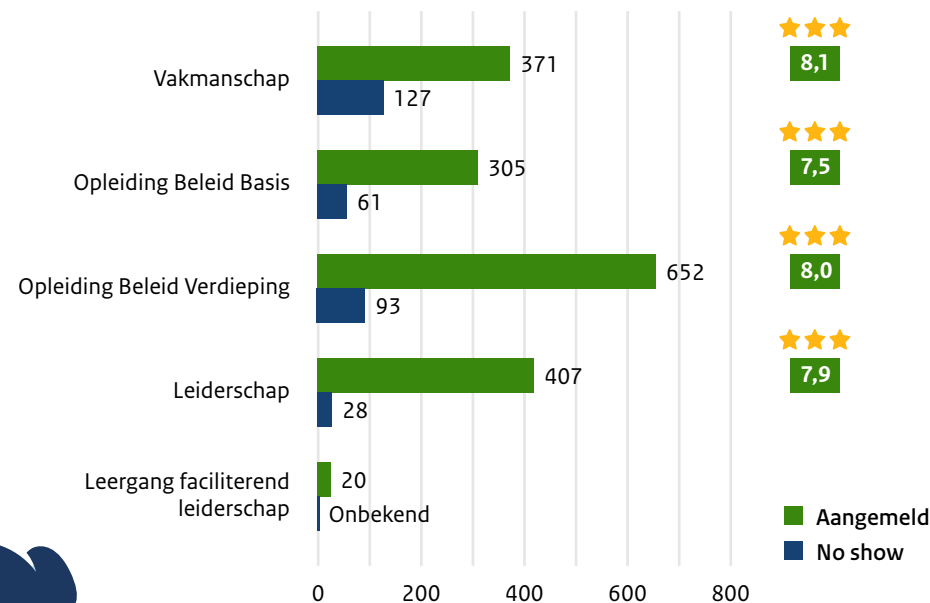
## Teamtraining op aanvraag

Deelnemers:  
**70**

Waardering:  
**8,3**



## Aantal inschrijvingen per leergebied



Deze leergebieden en onderdelen worden in de volgende pagina's nader toegelicht.

## 2. Thema opening Academisch Jaar 24/25: ‘Lef tonen en anders durven doen’

Op 15 oktober 2024 mocht de JenV Academie 95 collega’s verwelkomen in het auditorium voor de Opening Academisch jaar 24/25. Het werd een mooie interactieve sessie.

In haar welkomstwoord heeft de (toenmalig) Hoofddirecteur Bedrijfsvoering JenV gepleit voor een leven lang leren en het nemen van persoonlijk leiderschap door iedereen binnen de organisatie.



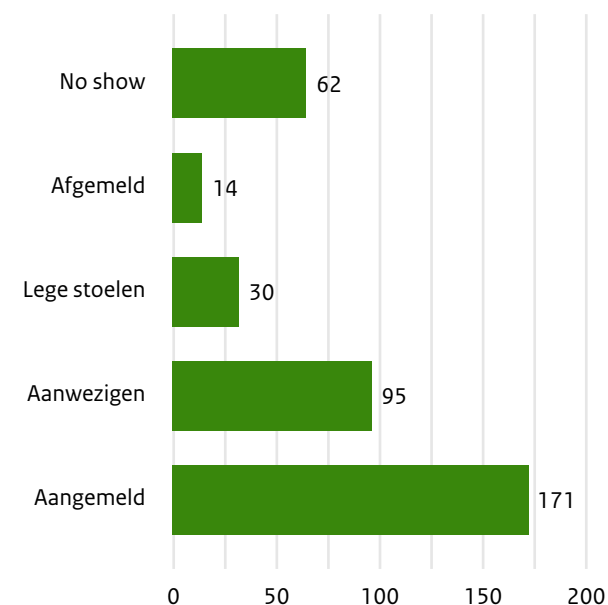
De keynote sprekers gingen achtereenvolgens in op:

- De puzzels van het Nieuw Publiek Leiderschap - de spagaat tussen in controle zijn en beslissingen nemen terwijl er allerlei onzekerheden zijn; tussen ruimte geven en bepalen en tussen korte termijn oplossingen en visie voor de lange termijn.
- Ethische vraagstukken - ervaren wat morele arbeid inhoudt; het standpunt van de ander formuleren en dat even als het jouwe beschouwen. En in het hele proces van besluitvorming de andere perspectieven blijven benoemen.

Hierna gingen drie panelleden in op de praktijk. Want wat gebeurt er als je de ruimte krijgt, leiderschap toont en je morele kompas volgt?

De panelleden inspireerden met een eigen verhaal waarin de gemene deler was dat ze in gesprek gaan met alle belanghebbenden en daarnaast hun eigen hart volgen.

### Opening academisch jaar 2024 in cijfers

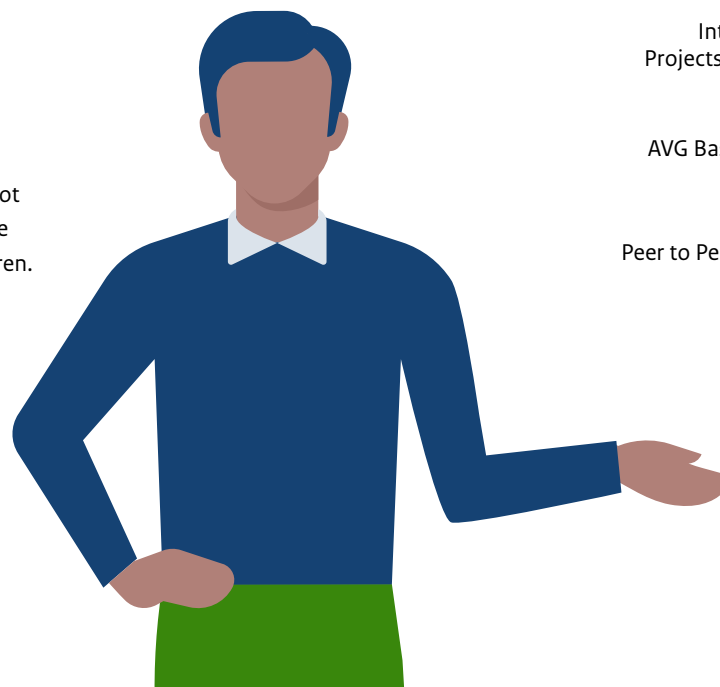


### 3. Ambtelijk Vakmanschap raakt vele facetten van het werk

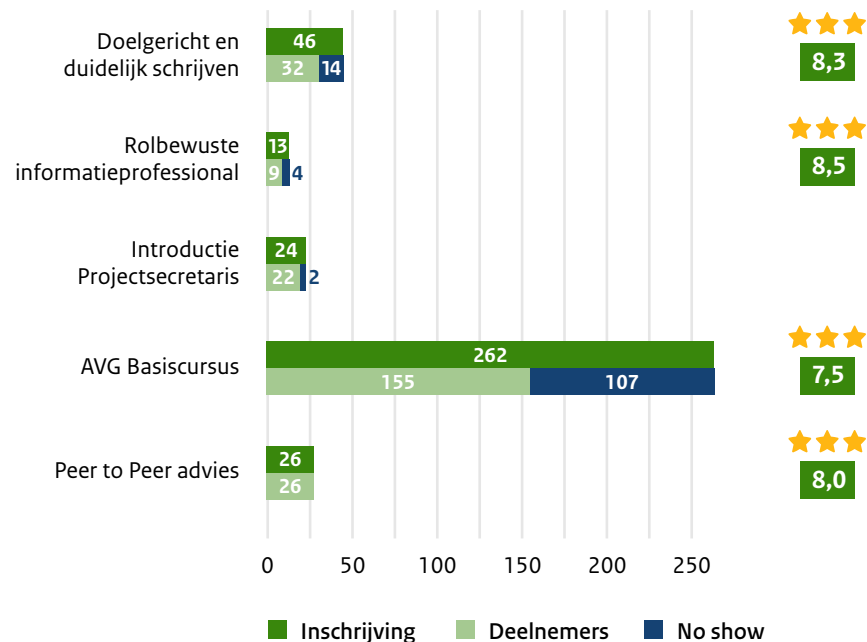
Ambtelijk vakmanschap is kort gezegd; je werk goed doen binnen de afspraken die we in de democratische rechtsorde met elkaar hebben gemaakt. In 2024 hebben we gezien dat effectief en rechtsstatelijk juist en opgavegericht werken nog prominenter op de agenda stond.

De JenV Ontwikkelagenda en de JenV Brede Werkagenda zijn voor het leerveld vakmanschap belangrijke bronnen gebleken. Thema's als werkdruk, tegenspraak, lange termijn visie en helder communiceren kregen dan ook een plek in het curriculum. We zien dat de JenV Academie steeds bekender wordt binnen en buiten het bestuursdepartement. Een flinke toename van deelnemers, van ondersteuner tot informatieprofessionals, de collega's weten de Academie te vinden en het aanbod te waarderen.

Naast het vaste aanbod zien we dat organisatie-onderdelen ook maatwerk vragen op de genoemde onderwerpen. Kortom, de JenV Academie droeg bij aan het professionaliseren van het werk op vele fronten. Vakmanschap betekent, ook in 2025, blijven in een snel veranderende wereld, meer opgavegericht werken, sturen op de lange termijn. Het leeraanbod draagt hier succesvol aan bij.



#### Ambtelijk Vakmanschap in cijfers Leeraanbod onder Vakmanschap

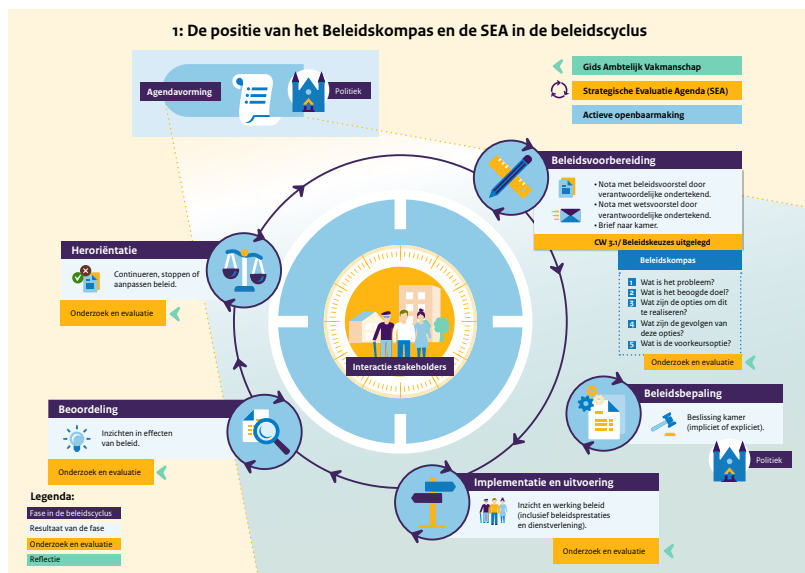


# 4. Opleiding Beleid Basis

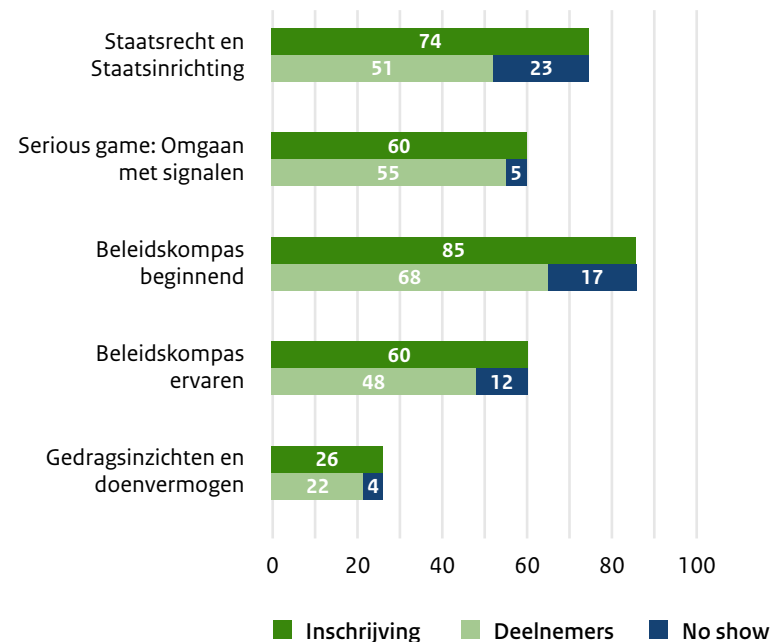
Het verbeteren van goed uitvoerbaar beleid is een JenV breed gedragen wens en ambitie. Investeren in startende beleidsmedewerkers, die onder hoge politieke en maatschappelijke druk belangrijk en waardevol werk verrichten voor de samenleving, is daarbij essentieel. In 2024 heeft de JenV Academie in goede

afstemming met de stuurgroep beleidskwaliteit en diverse beleidsdirecties het curriculum van de opleiding volmaakt. Het resultaat is totaal 14 leeractiviteiten.

Bij de basisopleiding heeft de JenV Academie geïnvesteerd in trainingen gericht op vaardigheden: HOE doe ik mijn werk goed?



## Opleiding Beleid Basis in cijfers



# Opleiding Beleid verdieping

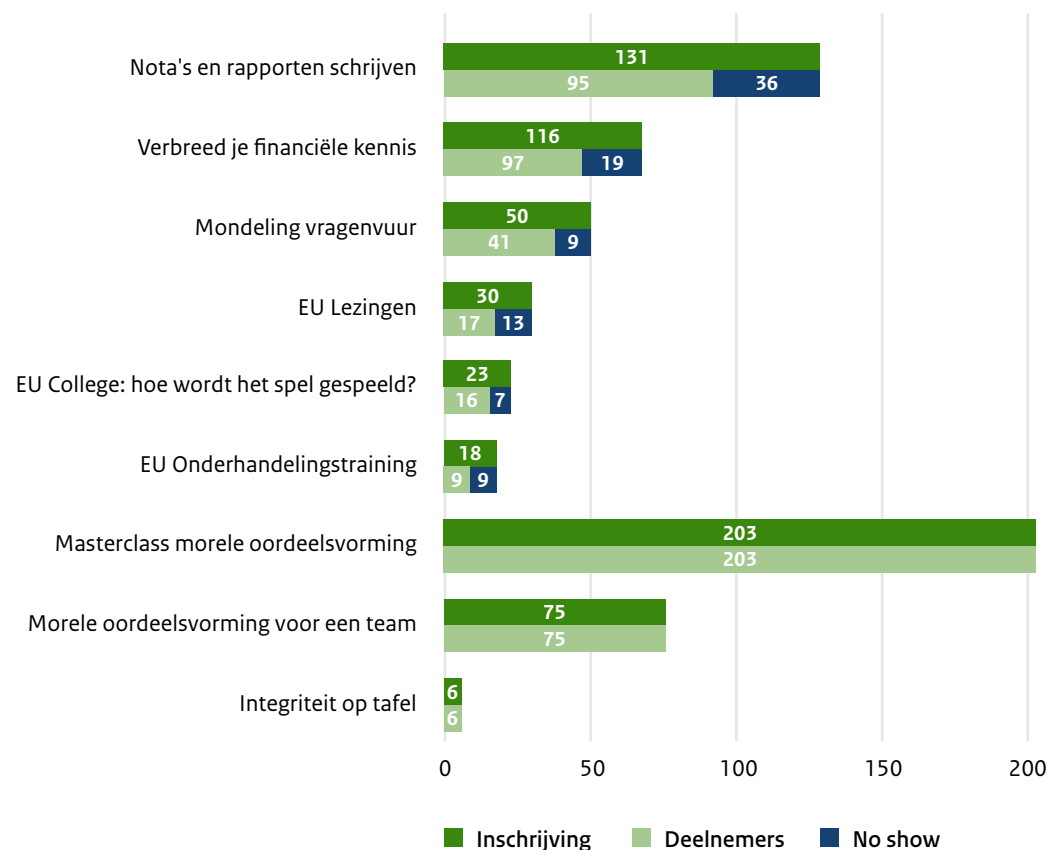
De opleiding past bij de ambitie om beleidskwaliteit blijvend te versterken. Een mooie mijlpaal in 2024 is het Programma EU. We zien dat steeds meer beleid en wetgeving een internationale component heeft. Die trend zet zich door waarmee de Academie in het leeraanbod steeds meer aandacht besteedt aan de relatie, rol en plaats van de EU in het werk van beleidsvorming. In 2024 heeft de JenV Academie kritisch gekeken naar kennis en vaardigheden rondom politieke en parlementaire aspecten van het werk. Dat is de aanzet om de training mondeling vragenuur te verbreden om onze collega's te ondersteunen in het werk.



## Opleiding Beleid verdieping in cijfers



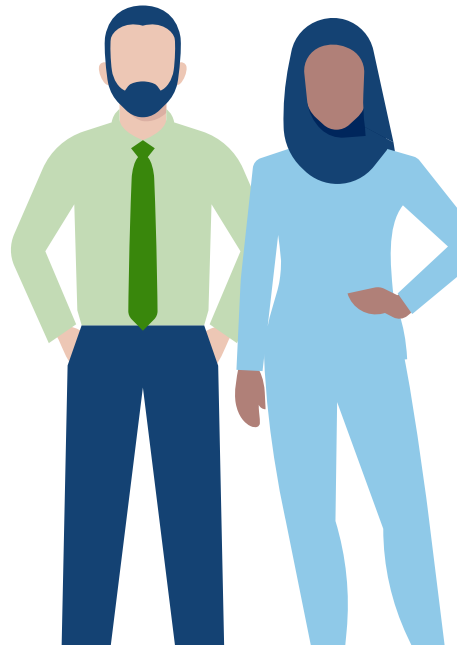
7,9



# 5. Sterk en wendbaar leiderschap, geen luxe maar noodzaak

In een tijd waarin maatschappelijke spanningen oplopen, het publieke vertrouwen onder druk staat en ambtenaren dagelijks opereren in een complex en politiek gevoelig krachtenveld, is sterk en wendbaar leiderschap geen luxe, maar een noodzaak. Het leerveld Leiderschap en Organisatieontwikkeling heeft in 2024 laten zien hoe essentieel dit is voor het versterken van ons moreel kompas, het stimuleren van veerkracht en het ontwikkelen van verbindend en faciliterend leiderschap binnen JenV.

De leergang Faciliterend Leiderschap vormde hierbij een belangrijk fundament. Met een recordaantal deelnemers (456 inschrijvingen) werden leidinggevend, zowel formeel als informeel, uitgerust met inzichten en handelingsperspectieven die hen helpen te navigeren in een crisisgevoelige organisatie. Deelnemers leerden niet alleen hoe zij effectief leidinggeven, maar ook hoe zij samenwerkingen over organisatiegrenzen heen kunnen vormgeven, en hoe zij de mens achter de medewerker centraal kunnen stellen in besluitvorming.



**Ministerie van Justitie en Veiligheid**

**Learning Journey JenV Academie Leerveld leiderschap en Organisatieontwikkeling**

**Leergang Faciliterend leiderschap**  
De leergang Faciliterend leiderschap is een innovatief veranderingsproces, speciaal ontwikkeld voor alle formele en informele leidinggevend van JenV, operationeel leidend, met inbegrip van de afdelingshoofd van de afdelingen, afdelingshoofd en gebiedsleiders. Daarbij ligt de nadruk op het ondersteunen van medewerkers, het stimuleren van samenwerking en het creëren van een sociale veiligheid en inclusieve werkomgeving, met behoeve van een duurzame prestatie. Deelnemers leren schakelen in een crisisgevoelige situatie voor de langere termijn, hoe je organisatie en organisatiegrenzen kunt overbruggen en hoe je hun eigen werk kunt laten voortduren aan de grenzen van organisatiegrenzen.

**Het leerveld Leiderschap en Organisatieontwikkeling is voor alle leidinggevend en voor alle medewerkers met leevragen die kenmerkend zijn voor JenV als organisatie. De rijkbrede visie op publiek leiderschap is daarbij het uitgangspunt.**

**Dit leerveld biedt kennis en vaardigheden voor specifieke JenV vraagstukken, bijvoorbeeld hoe maak je morele keuzes in complexe politiek-ambtelijke situaties, of wanneer en hoe bied je tegenspraak. Het doorlopen van dit leerspad draagt bij om samen onze organisatie sociaal veiliger en innovatiever te maken. De programma's bieden specifieke training om de eigen JenV vraagstukken verder te brengen naar de praktijk.**

Alle programma's bestaan uit verschillende onderdelen: online modules, fysieke trainingen en aanvullende coaching en begeleiding. Ook kunnen verschillende onderdelen op maat worden afgeleverd of worden aangepast.

- Samenwerken met je brein**  
Een vraagstuk is niet van de grootste risico's voor sociale veiligheid. Dit programma helpt deelnemers om hun creativiteit te gebruiken en te organiseren om de meest effectieve oplossingen te vinden. Het programma helpt deelnemers om hun kennis en vaardigheden te combineren om de meest effectieve oplossingen te vinden. Het programma helpt deelnemers om hun kennis en vaardigheden te combineren om de meest effectieve oplossingen te vinden.
- Moreel leiderschap**  
Moreel leiderschap is niet als het trainen van een spier. Deelnemers leren in Morele Consciencevorming middelen van doelgerichte methoden hoe moreel de juiste keuze kunt maken, ook als er tegenspraak of tegenstrijdige belangen meespelen, en hoe in deze methode te maken. In dit programma wordt ook aan de hand van de praktijk hoe de juiste keuze te maken. Het programma helpt deelnemers om hun kennis en vaardigheden te combineren om de meest effectieve oplossingen te vinden.
- Spreek als er iets op het spel staat**  
Het zijn de moeilijke gesprekken, die vaak de uitkomst van een zaak bepalen. Dit programma helpt deelnemers om hun kennis en vaardigheden te combineren om de meest effectieve oplossingen te vinden. Het programma helpt deelnemers om hun kennis en vaardigheden te combineren om de meest effectieve oplossingen te vinden.
- Beleidsmatige Werkwijze**  
We werken in een multidisciplinair team, vanuit verschillende rollen. De kwaliteit van onze werkwijze bepaalt de kwaliteit van de dienstverlening van ons werk. In dit programma worden deelnemers uitgerust met kennis en vaardigheden om hun kennis en vaardigheden te combineren om de meest effectieve oplossingen te vinden.
- De uitdager**  
De uitdager is een verschillen, dat is waar het in de training 'De uitdager' om gaat. In eerste instantie moet de uitdager de uitdager zijn en de uitdager zijn. In dit programma worden deelnemers uitgerust met kennis en vaardigheden om hun kennis en vaardigheden te combineren om de meest effectieve oplossingen te vinden.
- Generatiemanagement**  
Vier generaties in één generatie? 2. Binnen organisaties neemt de diversiteit tussen generaties toe. Bij JenV zijn er maar liefst vijf generaties actief die de werkvloer en de organisatie samen vormen. Dit programma helpt deelnemers om hun kennis en vaardigheden te combineren om de meest effectieve oplossingen te vinden.
- Vormmakers voor jonge leidinggevenden**  
Vormmakers is een leiderschapstraining voor jonge ambtenaren die gericht is op het ontwikkelen van de competenties van jonge leidinggevenden. Het programma helpt deelnemers om hun kennis en vaardigheden te combineren om de meest effectieve oplossingen te vinden.

**JenV ACADEMIE**  
brengt je samen verder

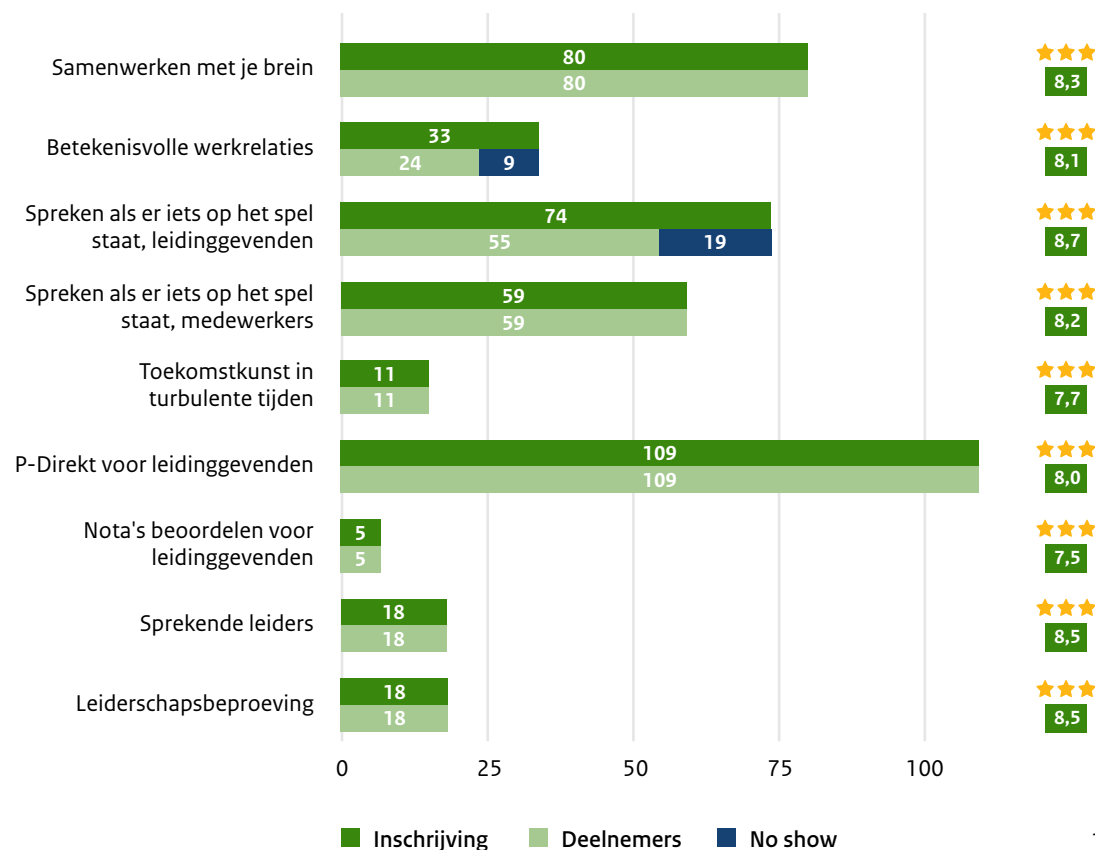
De programma's binnen dit leerveld zijn geen losstaande leerinterventies, maar maken deel uit van een bredere beweging: de leerreis van een organisatie die zichzelf wil blijven verbeteren, stuurt op vertrouwen en ruimte geeft aan menselijk vakmanschap.

Deze koers draagt direct bij aan strategische doelen zoals duurzame inzetbaarheid, sociale veiligheid en veranderkracht.

De positieve waardering (gemiddeld 8,2) vanuit deelnemers én leidinggevenden onderstreept de impact: men voelt zich meer betrokken, beter voorbereid en heeft scherper zicht op de eigen rol binnen het gezamenlijke resultaat.

Juist nu, in een tijd waarin ambtelijk vakmanschap steeds vaker onder het vergrootglas ligt, bewijst dit leerveld zijn strategische waarde: het maakt onze organisatie weerbaarder, menselijker en toekomstbestendiger.

## Leiderschap en organisatieontwikkeling in cijfers



## 6. Lunchlezingen vergroten de zichtbaarheid

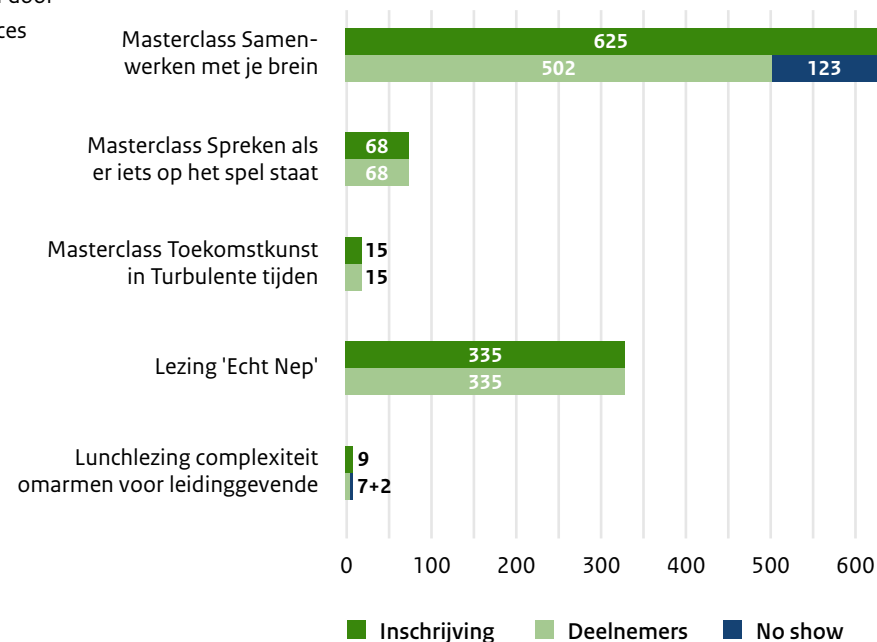
De online lunchlezingen hebben het afgelopen jaar geholpen bij het vergroten van de zichtbaarheid en het belang van vele thema's uit het leeraanbod van de JenV Academie. Met als hoogtepunt meer dan 800 geïnteresseerden voor het altijd populaire thema Werkdruk, waarbij er meer informatie gegeven wordt over het verandertraject van neuroloog Linde Nieman van "Ruststokers".

Tijdens een lunchlezing kun je laagdrempelig de docenten en trainers ontmoeten, vragen stellen en bespreken of het aanbod iets voor jou of je team is. Uiteraard kun je altijd een afspraak maken met één van de adviseurs van de JenV Academie. We merken dat de lunchlezing een prettige en laagdrempelige manier is om in een korte tijd veel informatie tot je te nemen. Zoals de volgende pagina (zie de cijfers van de maatwerkaanvragen op blz. 12) laat zien is er een aantal mooie aanvragen naar aanleiding van onder andere de lunchlezingen tot stand gekomen. Omdat het voor de JenV Academie heel belangrijk is dat het aanbod goed aansluit op de behoefte binnen de organisatie, is de JenV Academie hier uiteraard heel blij mee.

Ook de Masterclasses, waarbij inhoudelijk wordt ingegaan op thema's uit de actualiteit, waren dit jaar een groot succes. Met als hoogtepunt de fysieke lezing "Echt Nep" over de rol van AI door Menno van Doorn, die vanwege groot succes zelfs een tweede keer is aangeboden.



### Lunchlezing en Masterclass in cijfers



Waar geen no shows zijn opgenomen is het aantal onbekend

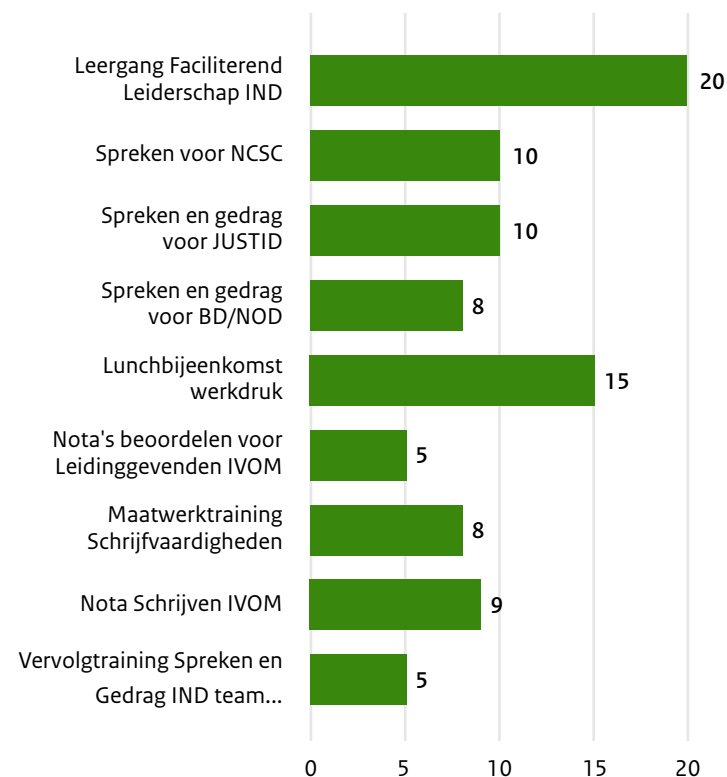
## 7. Maatwerkvragen brengen vaak cultuurverandering teweeg

Een groot deel van het aanbod van de JenV Academie zijn leertrajecten ‘op aanvraag’. Dit betreft in het bijzonder meerdere trajecten die vallen onder het leerveld “Leiderschap en Organisatie Ontwikkeling”. Veel van deze trajecten zijn verandertrajecten en brengen gedrags- en daarmee cultuurverandering teweeg. Dit betekent dat er vaak gekozen wordt om een dergelijk traject samen met het team of een geheel organisatieonderdeel of DG te doorlopen, om extra impact te kunnen maken.

Deze benadering draagt bij aan de missie van de JenV Academie om de leer- en ontwikkelcultuur van JenV te versterken. De innovatiekracht, maar ook de weerbaarheid en wendbaarheid groeien als we dezelfde taal spreken. Dit is terug te zien in de evaluaties. Bij aanvragen voor trajecten op grotere schaal, vindt altijd een mate van co-creatie plaats. Aanvragen ontvangen bij JenV Academie altijd een mate van co-creatie. Hiermee zorgt de JenV Academie dat het traject dat door de Academie al specifiek voor JenV is gemaakt, ook nog eens extra aansluit op de strategische /tactische/operationele doelen van een team of organisatieonderdeel.

Het hoogtepunt in 2024 waren de aanvragen rondom de leergang “Faciliterend Leiderschap”. Met meer dan 500 aanmeldingen is de JenV Academie dit jaar gestart met verschillende groepen voor organisatieonderdelen.

### Maatwerktrajecten in cijfers



Dit jaarverslag is een uitgave van:  
**Ministerie van Justitie en Veiligheid**  
**Directie Personeel & Organisatie**

Turfmarkt 147  
2511 DP Den Haag  
Postbus 20301  
2500 EH Den Haag

[www.jenvacademie.nl](http://www.jenvacademie.nl)

November 2025



**JenV ACADEMIE**

*brengt je samen verder*